

# DER NEUE LEADER- MEHR- WERT

NEUE AUFGABEN  
FÜR LOKALE  
AKTIONS-  
GRUPPEN

Schlussfolgerungen aus  
dem transnationalen  
LEADER-Kooperationsprojekt  
OUR COMMON FUTURE



**LEADER**

Entwicklung durch die regionale Bevölkerung



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

# DER NEUE LEADER-MEHRWERT

Schlussfolgerungen aus dem transnationalen LEADER-Projekt **OUR COMMON FUTURE**, eine Kooperation von lokalen Aktionsgruppen (LAG) aus Österreich, Luxemburg, Portugal, Bulgarien und assoziierten LAG aus Schweden, Finnland, Frankreich, Spanien, Lettland und Italien.


Erarbeitet von **Wolfgang Berger** (AT) mit Verwendung der Berichte von **Robert Lukesch** (AT), **Stefan Kah** (GB), **Magda Porta** (PT), **Petri Rinne** (FI), **Anette Peiter** (LU). Mitarbeit: **Stefan Niedermoser**, **Melanie Steinbacher**, **Christine Filipp**, **Isolde Fürst**, **Iris Absenger-Helmli**, (alle AT) und **Luís Chaves**, **Marcía Mendes**, **Isabel Picão de Abreu** (PT), **Marion Eckardt**, **Maria Jamieson**, **Åsa Westström** (SE), **Marie Permingeat**, **Aude Bourgeois** (FR), **María José Murciano** (ES) und andere. Besonderen Dank an **Barbara Stumpf** (AT) für das transnationale Projektmanagement.

Ziel des Projekts OUR COMMON FUTURE war es, nach einer erfolgreichen Geschichte von über 30 Jahren LEADER/CLLD als partizipative Regionalentwicklung, neue Zukunftsperspektiven zu erarbeiten und zu begründen, warum der LEADER-Ansatz als bürgernahes Politikinstrument gerade jetzt so aktuell ist. Wie können wir die Bevölkerung in den ländlichen Räumen wieder besser erreichen und die Akzeptanz gegenüber Veränderungsnotwendigkeiten steigern?

Wir stehen wegen der zahlreichen Krisenfolgen der letzten Jahre vor umfassenden Veränderungen – Herausforderungen, die gesellschaftlich deutliche Bruchlinien erkennen lassen. Zudem zeigen sich gerade in den ländlichen Räumen Europas kommunikative Defizite in der Vermittlung der EU-Zielsetzungen, wie etwa die Ursachen und Folgen des Brexit zeigen. Der gesellschaftliche Zusammenhalt scheint geringer geworden zu sein. Um diese „Lücken“ in den verschiedensten Bereichen vermittelnd zu bearbeiten, braucht es kompetente intermediäre Organisationen und Akteure, die für eine (Wieder-)Herstellung von Verbindungen („links between actions“, was das Akronym LEADER bedeutet) sorgen. Nicht nur, aber besonders in ländlichen Räumen eignen sich die LAGs für diese intermediäre Aufgabe. Sie verfügen über die geeigneten und erprobten Methoden, gemeinsam mit der Bevölkerung Verbesserungen ihrer sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Lebensbedingungen zu erarbeiten – das ist der **LEADER-USP**, verstanden als **unique „service“ point**. LEADER-Regionen mit ihren Lokalen Aktionsgruppen (LAGs) als Netzwerkknoten haben in dieser Hinsicht ein enormes Vermittlungs- und Multiplikationspotenzial. Für die LAGs wird es künftig noch wichtiger sein, neue Kompetenzen für das intermediäre Management an verschiedenen gesellschaftlichen Schnittstellen aufzubauen. Dazu gehören etwa die öffentlich-private Schnittstelle oder die Strategie-Praxis-Schnittstelle, die ein kompetentes Innovationsmanagement erfordert.

# INHALT

<b>Kurzfassung: DER NEUE LEADER MEHRWERT &amp; NEUE AUFGABEN FÜR LOKALE AKTIONSGRUPPEN</b> .....	4
<b>A WAS LEADER IST</b> .....	5
<b>B WARUM WIR AKTIV WERDEN</b> / Die LEADER- <b>Aktionen</b> .....	8
<b>C WAS WIR REGIONAL VERBESSERN</b> / Die LEADER- <b>Regionen</b> .....	9
<b>D WIE WIR ZUSAMMENARBEITEN</b> / Die LEADER- <b>Gruppen</b> .....	12
<b>LEADER: GESCHICHTE UND GEGENWART</b> .....	13
■ Hintergründe zur Entstehung von LEADER .....	14
■ Die Transformation von LEADER zu CLLD .....	15
■ Innovative LEADER-Ansätze in der EU .....	18
■ Lokale Aktionsgruppen als intermediäre Organisationen .....	22
■ Herleitung des dringenden Bedarfs an Intermediären .....	24
■ Die Dilemmata der Regionalentwicklung .....	27
<b>WIE UNSERE GEMEINSAME ZUKUNFT AUSSEHEN KANN</b> .....	30
■ Die neuen Herausforderungen und EU-Prioritäten .....	31
■ Bedarf einer (nationalen) Doppelstrategie für die künftige LEADER-Arbeit .....	34
■ Vision eines wirklich bürgernahen EU im ländlichen Raum und der Wert ortsbezogener Entwicklung .....	36
■ Ein neuer LEADER-Mehrwert-Diskurs .....	38
Literatur .....	42
Impressum .....	43



# KURZFASSUNG **DER NEUE LEADER- MEHRWERT** NEUE AUFGABEN FÜR LOKALE AKTIONSGRUPPEN

LEADER in bisherigen „offiziellen“ Bezeichnungen:

**„Verbindung von Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft“**

oder auf Französisch **“Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale”** (LEADER)

oder **„Von der örtlichen Bevölkerung betriebene lokale Entwicklung“** (CLLD)

oder **„Entwicklung durch die regionale Bevölkerung“**.

LEADER in unterschiedlicher Kommunikation:

**„Bürgernahees Politikinstrument“**

(für Politik & Verwaltung) und

**„Entwicklung der ländlichen Wirtschaft und Gesellschaft“**

(für Unternehmen) und

**„Gemeinsame Entwicklung der Region mit Gemeinden und Bevölkerung“**

(für Gemeinden).

# WAS LEADER IST

A

**LEADER ist das wichtigste bürgernahe Politikinstrument** der EU im ländlichen Raum und ein Instrument zur Vermittlung und Umsetzung von EU- und nationalen Zielsetzungen auf der regionalen Handlungsebene sowie eine Methode zur eigenständigen Entwicklung regionaler Stärken. LEADER verfügt als Organisation über ein einzigartiges europäisches Netzwerk von rund 3.000 Lokalen Aktionsgruppen, die als lokale Entwicklungsagenturen transnational und national zusammenarbeiten.

Der LEADER-Ansatz gilt als **bevölkerungsorientierte und partizipative Regionalentwicklung** (also von Gemeinden, Unternehmen, Zivilgesellschaft ausgehend sowie interne Stärken und externe Chancen nutzend). Denn es werden a) **innerhalb der Region** (endogene) Stärken weiterentwickelt wie z.B. regionale Produkte, persönliche Beziehungen, Kreislaufwirtschaft und Resilienz etc. Zugleich gibt es b) eine **Vereinbarung zwischen der Region und den nationalen Verwaltungsbehörden** über die Verwendung eines öffentlichen Regionalbudgets zur Auswahl und Unterstützung relevanter Vorhaben. Das Budget muss wirkungsorientiert eingesetzt werden. Zudem sind c) **Kooperationen zwischen den Regionen** gefordert, die ein „Fenster nach außen“ öffnen, um die regionale Innovationsfähigkeit zu verbessern. In dieser Betrachtung erscheinen die Begriffspaare „endogen“ und „exogen“ sowie „top-down“ und „bottom-up“ nicht mehr als strikte Gegensätze, sondern als sich ergänzend (auch als neo-endogen beschrieben).

Wesentliche **Aspekte des LEADER-Mehrwerts** sind also die **Bürgernähe** und die **ortsbezogene Entwicklung**, die eine Entwicklung gemeinsam mit der regionalen Bevölkerung bedeutet. LEADER fördert den Mut zur Mitwirkung und ist somit **partizipativ demokratisch**. Zudem wird eine **europäischen Perspektive** auf der regionalen Ebene vermittelt. Die Vorteile dieser Art der Regionalentwicklung ergeben sich aus der Agilität: Handlungs- und Reaktionsschnelligkeit bei neuen Herausforderungen und Akzeptanzsteigerung gegenüber Neuerungen von Seiten der Bevölkerung. Nicht zuletzt ist die **Innovationsorientierung** ein wesentlicher Mehrwert-Aspekt.



Die LEADER typischen Lokalen Aktionsgruppen gibt es vor allem in ländlichen Räumen, aber auch in Küstenregionen und Städten als Büros für Quartiers- und Stadtteilmanagements. Sie spielen Rollen als Förderberatungsstellen, Netzwerkstellen und sind Innovationsagenturen in ihren jeweiligen Gebieten.

**Zusammenfassung der Alleinstellungsmerkmale von LEADER** (USP, abgewandelt verstanden als „unique service point“, da der Dienstleistungsaspekt im Vordergrund steht):

### **LEADER als intermediäre Schnittstelle**

USP: **SCHNITTSTELLENKOMPETENZ**  
und hohe Anschlussfähigkeit  
Trend/Bedarf: **Schnittstellen-Management**

- LAGs sind nicht nur Förderstellen, sondern vor allem Netzwerker:innen und Brückenbauer:innen zwischen öffentlicher Verwaltung, Gemeinden, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft.
- Diese intermediäre Rolle ist im EU-Kontext einzigartig: keine andere Struktur verbindet die lokale, regionale, nationale und europäische Ebene so eng – „Management des Dazwischen“ als klarer Mehrwert.

### **LEADER als Ort europäischer Bürgernähe**

USP: **EU VOR ORT SICHTBAR MACHEN**  
Trend/Bedarf: **schlechtere Eurobarometer-Werte im ländlichen Raum**

- LEADER bietet Möglichkeiten, europäische Zielsetzungen in Dorf und Kleinstadt zu vermitteln und dort umzusetzen.
- Gerade in Regionen mit einem großen Anteil EU-skeptischer Gruppen kann LEADER ein positives Gegennarrativ liefern: Die EU wirkt bei uns im Alltag.
- Multiplikationseffekte: durch LAG-Gremien mit Bürgermeister:innen, Unternehmer:innen, Ehrenamtliche aus Vereinen und Zivilgesellschaft.

### **LEADER als Demokratie-Erfahrungsort**

USP: **BÜRGERNÄHE UND PARTIZIPATION**  
Trend/Bedarf: **Verbindungen (wieder-)herstellen**

- Während viele EU-Programme „technokratisch“ wirken, bietet LEADER direkte Beteiligung der Bevölkerung und Mitwirkung an der regionalen Entwicklung.
- Die LAGs sind Schnittstellen zwischen „ferner“ EU und „nahem“ Dorfplatz.
- Die demokratische Mitgestaltung (partizipativ) separiert nicht in Gruppen von Gewinnenden und Verlierenden, sondern ist ein Ausverhandlungsprozess mit Konsens-Orientierung - also eine perfekte Ergänzung repräsentativer und direkter Demokratieformen.

## LEADER als lokaler Partner für Gemeinden, Landwirtschaft und Wirtschaft

USP: **PRAGMATISCHE LÖSUNGEN** für große Herausforderungen  
Trend/Bedarf: **aktuelle kommunale und wirtschaftliche Situation**

- Gemeinden sind ausgelastet und können komplexere EU-Projekte nicht „nebenbei“ abwickeln. Der Fokus auf interkommunale Zusammenarbeit ist zu verstärken.
- Landwirtschaft: mit neuen Themen wie Diversifizierung, Smart Farming, ökologische Innovationen. LEADER ist Triebfeder für die Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle.
- LAGs übernehmen die Rolle von lokalen Kompetenzzentren für Entwicklung und Abwicklung. Es sind neue Wirtschaftskooperationen zu entwickeln.

## LEADER als Innovationsagentur im ländlichen Raum

USP: **SOZIALE (UND TRANSFORMATIVE) INNOVATION**  
Trend/Bedarf: **Lösungen in Zeiten dreifacher Herausforderung (ökonomisch, ökologisch, sozial).**

- LEADER ist keine klassische Wirtschaftsförderung, sondern „Innovationslabor“ (für Erprobung) und „Innovationsagentur“ (für Vermittlung) neuer Lösungen im ländlichen Raum, gerade in Zeiten eines sich beschleunigenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Wandels.
- Förderung technologischer und sozialer Innovationen (gefördert werden die Projektphasen der Ideenfindung, Erprobung, Verbreitung) – das bedeutet eine fokussierte Arbeit mit problem involvierten bzw. erneuerungsinteressierten Personen.
- Zukunftsthemen: Transformation (Klimawandelanpassung, Digitalisierung, Resilienz).

## LEADER als nationales und transnationales EU weites Netzwerk

USP: **LEADER FÖRDERT TRANSNATIONALE PROJEKTE** und zwar ohne Gebietsbeschränkungen  
Trend/Bedarf: **Europäische Zusammenarbeit und gemeinsame Aktionen, gerade jetzt!**

- Kooperationsprojekte fördern als „Fenster nach außen“ die Innovationsfähigkeit von Regionen: Im LEADER-Kontext gibt es die Möglichkeit grenzüberschreitender, aber auch gesamt-europäischer Zusammenarbeit – das ist in dieser Form einzigartig. LEADER ist also nicht nur lokale Entwicklung, sondern ein Verbund aus enorm vielen Netzwerkknoten, den in allen Mitgliedsstaaten gleich aufgebauten Lokalen Aktionsgruppen.
- Europäische und interkulturelle Zusammenarbeit als besondere Mehrwertaufbau (Training sprachlicher Kompetenzen und Inspirationen für neue Lösungen).

# WARUM WIR AKTIV WERDEN DIE LEADER-AKTIONEN

LEADER hat einerseits einen regionalwirtschaftlichen Auftrag, andererseits ist LEADER eine besondere Form regionaler Entwicklung gemeinsam mit der Bevölkerung zur Verbesserung der Lebens- und Umweltbedingungen. Warum bedarf vor allem dieser „bürgernehe“ Auftrag einer besonderen Betrachtung?

Die Hintergründe: Aus den diversen Krisenfolgen resultiert ein Phänomen, das als **„Regionale Entwicklungsfalle“** beschrieben wird. Zugleich hat der umfassende und sich beschleunigende Wandel in vielen Bereichen der Gesellschaft Verunsicherungen erzeugt und Bruchlinien verstärkt. Die „Entwicklungsfalle“ zeigt Unterschiede auf, wie mit dieser Veränderungsdynamik auf regionaler Ebene umgegangen wird und erklärt die starke Zunahme der EU-Skepsis, begleitet von Demokratiezweifel und Systemkritik. Als Ursachen der ablehnenden Haltungen werden einerseits **kulturelle und identitätsbezogene Faktoren**, andererseits **wirtschaftliche Entwicklungsunterschiede** genannt. In einer Entwicklungsfalle befindet sich eine Region, „die nicht in der Lage ist, ihre wirtschaftliche Dynamik in Bezug auf Einkommen, Produktivität und Beschäftigung aufrechtzuerhalten“ (vgl. European Commission (2023): The geography of EU discontent and the regional development trap).

Die gegenwärtige Situation unterstreicht die **absolute Notwendigkeit einer ortsbezogenen Entwicklungsarbeit**. Die Akzeptanz durch die Bevölkerung ist der zentrale Erfolgsfaktor für eine transformationsorientierte Regionalentwicklung. LEADER als erprobtes, bürgernahe Politikinstrument spielt dabei eine zentrale Rolle. Innovationsförderung und Investitionen in Bildung, Ausbildung sowie Projekten der Demokratieerfahrung können dem Problem der Entwicklungsfalle entgegenwirken.

---

# WAS WIR VERBESSERN DIE LEADER-REGIONEN

C

LEADER verbessert vorrangig die **Umwelt- und Lebensbedingungen der Bevölkerung vor Ort** und stellt somit die regionale Handlungsebene dar, die als Teil eines Mehrebenen-Systems von öffentlichen und privaten Interventionen zur sozioökonomischen Entwicklung ländlicher Räume zu sehen ist. LEADER ist auch für übergeordnete EU-Zielsetzungen die geeignete Umsetzungsstruktur.

Zu erwähnen sind die **EU-Missionen**, wovon einige im regionalen Kontext eine größere Bedeutung haben: Gesunde Böden, Klimawandelanpassung und Klimaneutrale Städte. Es gibt viele Themenüberschneidungen mit LEADER-Aktionsfeldern. Um eine höhere Umsetzungsrelevanz zu erreichen, ist daher eine Abstimmung mit den Lokalen Aktionsgruppen des LEADER-Netzwerks angesagt. Eine Zusammenarbeit würde im Prinzip einer Theorie-Strategie-Praxis-Schnittstelle entsprechen, bei der es z.B. um Übersetzungsleistungen aus wissenschaftlichen Fachsprachen in umsetzungsrelevante und praxisbezogene Erfahrungs- und Alltagssprachen geht. Laut einer aktuellen Studie gibt es ein hohes Synergiepotenzial zwischen den EU-Missionen und der Regionalpolitik: „Dieses Potenzial wird aber bisher aufgrund fehlender Verankerung in der EU-Regionalpolitik und restriktiver Rahmenbedingungen nur begrenzt genutzt. Missionen können ein Hebel sein, um die Kohäsionspolitik stärker wirkungsorientiert und fokussiert zu machen“ (Keynote Münch, 2025).



Eine bedeutende Rolle spielen in diesem Zusammenhang auch die **spezifischen Ziele des neues EU-Fonds für wirtschaftlichen, sozialen und territorialen Zusammenhalt** (Europäischen Kommission, 2025). Eine Auswahl: **Wohlstand, Sicherheit, Soziales, Lebensqualität, Demokratie** mit den entsprechenden Subthemen.

Auch die „**Langfristige Vision für die ländlichen Gebiete der EU**“ (LTVRA als: „long-term vision for the EU's rural areas“) spielt seit 2021 als Diskussionsforum für Zukunftsperspektiven und als eine EU weite Initiative der Kommission eine Rolle. Aber auch in diesem Fall gibt es keine konkrete Umsetzungsebene zur Realisierung der 10 gemeinsamen Ziele. LEADER zeigt bei fast allen Zielsetzungen des Rural Pacts (als Plattform der LTVRA) thematische Übereinstimmungen und bietet ein etabliertes Verbreitungsnetzwerk.

**Für die nationale Ebene (Bund, Länder) bietet LEADER folgende Lösungen auf der regionalen Ebene:**

## **LEADER MIT NEUER DOPPELSTRATEGIE: INNOVATION & PRAGMATISMUS**

USP: **ZUKUNFTSFÄHIG UND ZUGLEICH REALISTISCH**  
Trend/Bedarf: **Pragmatismus als mittelfristige Lösung**

- Kombination aus: **Praxisorientierte Projekte für Gemeinden** mit Standardisierungsoptionen (Nahversorgung, Daseinsvorsorge, Digitalisierung, Vereinsleben, Ortskernentwicklung, interkommunale Kooperation).
- **Innovative Projekte für Unternehmen und Zivilgesellschaft** (soziale Innovationen, Klimawandelanpassung, Landwirtschaft mit Diversifizierungsbedarfen, neue Beteiligungsformen).
- Durch die Doppelstrategie liefert LEADER **Alltagslösungen und zugleich Transformationsimpulse.**
- LEADER ist das einzige europäische Politikinstrument, das Demokratie, Bürgernähe und Innovation im ländlichen Raum verbindet.

# 2

## ASPEKTE DER REGIONALEN INNOVATIONSSTRATEGIE

USP: **KLARE DEFINITION VON INNOVATION MIT ANWENDUNGSORIENTIERUNG, FÖRDERUNG EINES INNOVATIONSÖKOSYSTEMS**

Trend/Bedarf: **neue LEADER-Innovationsorientierung (technologisch-sozial)**

- Jede LEADER-Region braucht einen **regionalen Gestaltungsspielraum**, der regionsspezifisch zu erarbeiten ist – nur so können regionale Innovationsprozesse gefördert werden. Das Ziel heißt: den regionalen Innovationsfreiraum ausbauen bzw. sichern, die Innovationsorientierung und Kompetenzen der LAGs stärken.
- Es sind die **4 T's der wirtschaftlichen Entwicklung** als strategische „Stellschrauben“ zu nennen: **Technologie, Talente, Toleranz, Territoriale Besonderheiten**. **Technologie:** bedeutet umfassende Digitalisierung für smarte Lösungen im ländlichen Raum. **Talente:** das sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Menschen vor Ort, die es zu entdecken gilt. **Toleranz:** meint den Gestaltungsspielraum für das Erfinden und Erproben neuer Lösungen. **Territoriale Besonderheiten:** sind die Bausteine der regionalen Innovationsstrategie.
- Anwendungsfelder sind z.B. a) **Wettbewerbsfähigkeit** im ländlichen Raum: Diversifizierung der Landwirtschaft, Förderung der Kreislaufwirtschaft & Bioökonomie, Fachkräftequalifikation und Förderung der Berufswahlkompetenz. b) **Ortskernentwicklung**, Smart Villages & Digitalisierung: Neunutzungen, Simulationen, digitale Infrastrukturen. c) **Innovation durch Kooperation:** Regionale Cluster (Handwerk, Kultur, Tourismus, Social Business, Freiwilligennetzwerke) stärken die Resilienz. d) **Ökologische Modernisierung** mit technologischen Innovationen und Klimawandelanpassungen (in Gemeinden und Betrieben).

# 3

## MÖGLICHE NEUE THEMISCHE BEITRÄGE ZU PRIORITÄTEN SICHERHEIT, VERTEIDIGUNG (LOKALE RESILIENZ)

USP: **SICHERHEIT UND RESILIENZ IM ALLTAG & DEMOKRATISCHE RESILIENZ IM LÄNDLICHEN RAUM**

Trend/Bedarf: **neue Sicherheitsbedarfe aufgrund neuer Risikoszenarien**

- LEADER kann **„Sicherheit“** nicht im allgemeine Verständnis adressieren, wohl aber in Form von gesellschaftlicher und infrastruktureller Resilienz wie z.B. a) Versorgungssicherheit: Projekte zur regionalen Nahversorgung, Energieautonomie, Wasserverfügbarkeit. b) Krisenvorsorge: Stärkung lokaler Netzwerke (Zivilschutz, Nachbarschaftshilfe). c) Gesellschaftlicher Ausgleich: Inklusion, Prävention gegen Polarisierung – soziale Stabilität als Sicherheitsfaktor.
- **„Verteidigung“** als gesellschaftlicher Zusammenhalt: Auch hier ist eine Brücke zum Lokalen möglich – als demokratische und zivilgesellschaftliche Absicherung. a) Demokratie-Resilienz: Stärkung von Partizipation, Bürgerbeteiligung, damit Vertrauen in Institutionen. b) Zivilgesellschaftliche Organisationsfähigkeit: Projekte, die der Polarisierung entgegenwirken und Identität positiv aufladen („Orte, die eine Rolle spielen“). c) Digitale Verteidigung: Kompetenzaufbau gegen Desinformation, Förderung von Medienkompetenz.
- **EU-Prioritäten** können so lokal verankert werden. LEADER übersetzt somit große EU-Themen in **konkrete Projekte vor Ort** – dort, wo Akzeptanz und Wirkung erfolgsentscheidend sind.

# WIE WIR ZUSAMMENARBEITEN D DIE LEADER-GRUPPEN

Die Lokalen Aktionsgruppen haben ein hervorragendes Anwendungs- und Erfahrungswissen in der Förderberatung und im Netzwerk-Management (Rolle 1 und 2). Für die Rolle 3 der Innovationsagentur bedarf es vielfach neuer Kapazitäten und Kompetenzen, die nachfolgend skizziert sind. Diese besonderen Leistungen stellen den Kern des neuen Mehrwerts und das LEADER-Alleinleistungsmerkmal im Bereich der Regionalentwicklung dar.

- USP: Netzwerkknoten mit **Schnittstellenkompetenz**, **hohe Akzeptanz** durch ortsbezogene Entwicklung, **Agilität**: flexibel, handlungsschnell, maßgeschneiderte Lösungen | Trend/Bedarf: **neue Kompetenzen für Lokale Aktionsgruppen**
- Die Lokalen Aktionsgruppen arbeiten als **intermediäre Organisationen** und erfüllen 3 Rollen: Förderberatungsstelle, Mehrebenen-Netzwerkstelle, Innovationsagentur.

## INTERMEDIÄRES SCHNITTSTELLEN-MANAGEMENT:

- Die „**Öffentlich-Private Partnerschaft**“ erfordert eine gute lokale Verankerung zur Vermittlung zwischen den Interessensphären der Gemeinden, Unternehmen und Zivilgesellschaft.
- Die Schnittstelle „**Theorie-Praxis**“ erfordert intermediäre Übersetzungskompetenzen zur Erschließung wissenschaftlicher Erkenntnisse in umsetzungsrelevante Ergebnisse. Es kann sich auch um eine praxisbezogene freiwillige Arbeitsgruppe („Community of Practice“) handeln.
- Die Schnittstelle der „**Mehrebenen-Ebenen-Zusammenarbeit**“ ist ein Netzwerkknoten horizontaler und vertikaler Verbindungen (innerregional, verwaltungspolitisch, transnational).

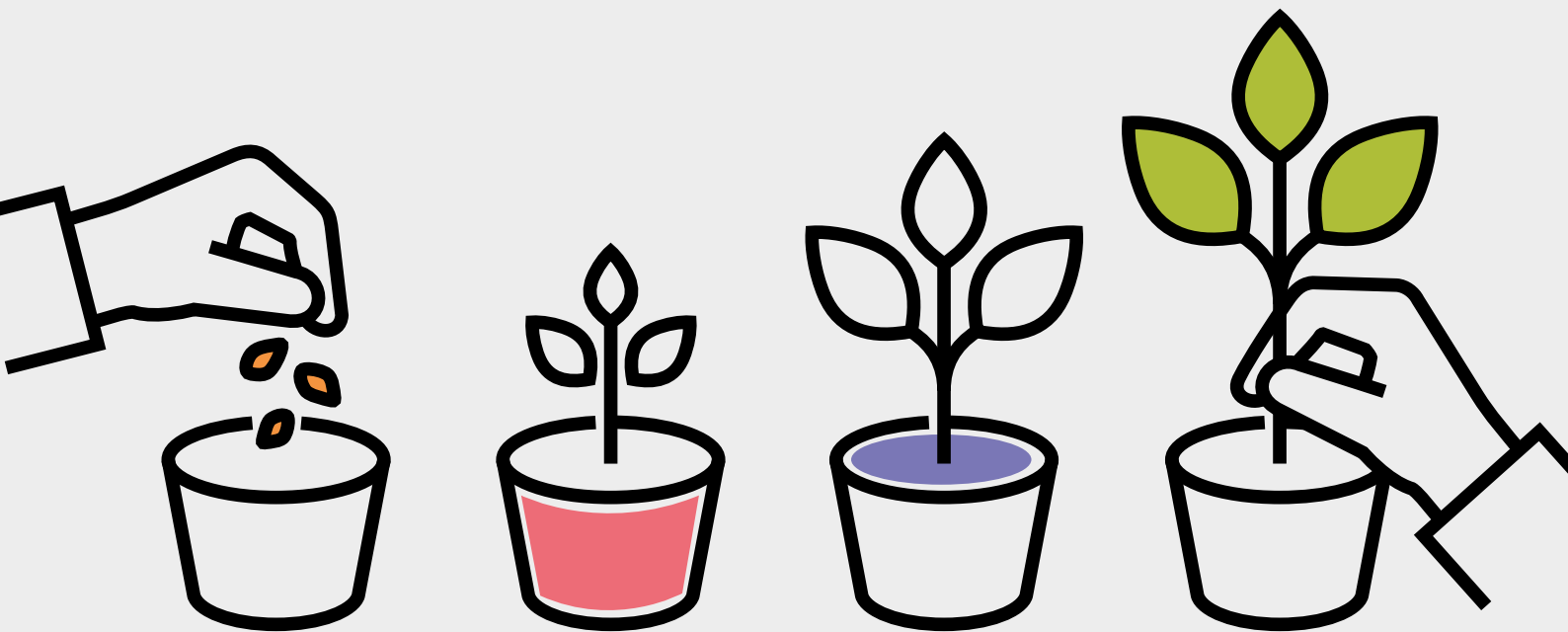
## NEUES SCHNITTSTELLEN-MANAGEMENT (GAPS, LAGS, TRAPS & LINKS)

- Es handelt sich dabei um besondere Kompetenzen zur Entwicklung von Projekten und **(Wieder-)Herstellung von Verbindungen** („links between actions“) zur Verringerung gesellschaftlicher Bruchlinien bzw. Disparitäten („social gaps“), zum besseren Verständnis technologischer Innovationen („cultural lags“) und zur Beteiligung „unterrepräsentierter Gruppen“ („development traps“).
- Die „**regionale Entwicklungsfälle**“ ergibt sich etwa durch die Nicht-Teilhabe z.B. junger Menschen oder bildungsferner Menschen. Ziel ist das Design von „Erfahrungsprojekten“ mit besonderen Erlebnisqualitäten (für abstrakte Themen wie Demokratie, EU, Klimafolgen etc. geeignet).

## SPEZIELLES INNOVATIONSMANAGEMENT

- Für diese besondere Schnittstellen-Arbeit sind spezielle Kompetenzen erforderlich, die sich von Innovationsprozessen ableiten lassen. Die **LEADER-Toolbox** besteht folglich aus Techniken zur Steuerung der Entwicklungsphasen sozialer Innovation: Ideenfindung, Erprobung und Verbreitung von Neuerungen als Leistung von Multiakteursgruppen.

# LEADER: GESCHICHTE UND GEGENWART



# HINTERGRÜNDE ZUR ENTSTEHUNG VON LEADER

LEADER entstand unter der 2. Kommissionspräsidentschaft von **Jacques Delors** (FR), der für die Neuorientierung von Kohäsionspolitik, Regionalpolitik und gemeinsamer Agrarpolitik maßgeblich verantwortlich war. Delors und sein Landwirtschaftskommissar Ray MacSharry (IR) waren von der **Innovationsfähigkeit lokaler Gemeinschaften** überzeugt – nur durch die Zusammenarbeit verschiedener gesellschaftlicher Gruppen („community approach“) konnte nach ihrer Ansicht der massive Strukturwandel jener Zeit bewältigt werden. Als richtungweisend gilt in diesem Zusammenhang das von der Kommission herausgegebene Papier **„Die Zukunft des ländlichen Raums“** (vgl. EC: „The Future of rural society“, 1988), in dem eine Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft und eine neue, gebietsbezogene Innovationsorientierung hervorgehoben wurden, um den gesellschaftlichen Herausforderungen besser gerecht zu werden. In dem Papier wurde die Idee selbstverwalteter Gemeinschaften aufgegriffen, die ein Netzwerk aus Gemeinden und Landwirtschaftsbetrieben sowie Gewerbe- und Wirtschaftsbetrieben darstellten und die auf Basis der endogenen Ressourcen ihres Gebietes maßgeschneiderte Zukunftsperspektiven erarbeiten sollten. Der Ansatz basierte auf positiven Erfahrungen mit kleinregionalen Beschäftigungs- und Bildungsinitiativen im Mittelmeerraum und in den alten Industriegebieten Großbritanniens und Irlands, in denen partizipative und lokale Entwicklungsansätze erprobt wurden. Bald war aber klar, dass ein allzu enger Fokus auf Beschäftigung und Bildung nicht die nötige gesellschaftliche Hebelwirkung zur Neuorientierung benachteiligter Gebiete ergeben würde.

# DER WANDEL VON LEADER ZU CLLD: VON DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG ZUR BÜRGERBETEILIGUNG

Die Vorgeschichte von LEADER – wie im Bericht von Robert Lukesch (vgl. Lukesch, 2024) genauer dargestellt – ergab sich also aus (über den Europäischen Sozialfonds geförderten) neuen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsinitiativen, die in vielen Regionen Europas in den 1970er und 1980er Jahren als Antwort auf die großen Herausforderungen für Wirtschaft und Beschäftigung nach dem Niedergang der traditionellen Bergbau- und Industriegebiete entstanden waren. Alte Industriegebiete und ländliche Räume waren einer „passiven Anpassung“ in Folge der sich stark beschleunigenden Abwanderung und Urbanisierung unterworfen, sodass sie und in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung deutlich ins Hintertreffen gerieten. In dieser Phase des industriellen Wandels begann man in Fachkreisen, die **Regionen als „komplexe adaptive Systeme“** zu betrachten, die in dieser umfassenden Umstrukturierung nicht nur mittels Top-down-Strategien traditioneller Regionalplanungsansätze zu steuern waren. Die Bottom-up-Entwicklung wurde folglich zu einem bedeutenden Konzept der Regionalentwicklung. Erstmals fand die Kooperation zwischen Gemeinden, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft als Erfolgskriterium Berücksichtigung. Es handelte sich demnach um „emanzipatorischen“ Ansatz für die lokale Entwicklung und Profilierung regionaler Stärken, die direkt an der Lebens- und Arbeitswelt der Menschen ansetzte und diese als Akteure ins Zentrum der Entwicklung rückte.

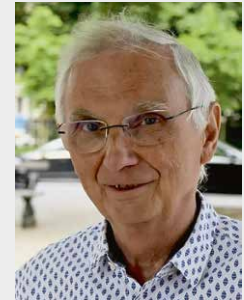
1991 wurde LEADER als „Verbindung von Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft“ von **Michel Laine** (FR), einem Mitarbeiter der Kommission und verschiedener Generaldirektionen, konzipiert. Die erste LEADER-Definition und erste Durchführungsverordnung stammen von ihm (Auszug: „The objective of the initiative is to find innovative solutions which will serve as a model for all rural areas and ensure maximum integration between sectoral measures. (...) This will enable the groups to act as intermediaries in exchanges by linking up to a series of transmission and database networks (...)“ in: Official Journal of the European Communities, 1991).

Die Betonung lag auf der Entwicklung und Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft. Die technologische und gesellschaftliche Innovationsorientierung und die intermediäre Rolle von lokalen Entwicklungsgruppen waren bereits in dieser ersten Programmvorgabe verankert.

Von 1991 bis 1993 (LEADER I) formierten sich die ersten 217 Pilotregionen in Europa und wurden von einer Jury auf europäischer Ebene als förderwürdig ausgewählt. In der LEADER-Programmperiode 1994 bis 1999 (LEADER II) wurden die 7 LEADER-Prinzipien auf Basis der Erfahrungen der ersten Regionen festgeschrieben. Im Rahmen der Cork-Konferenz zur ländlichen Entwicklung 1996 bezeichnete der EU-Landwirtschaftskommissar **Franz Fischler** (AT) LEADER erstmals als „**Labor für Innovationen im ländlichen Raum**“. 1997 brachte das LEADER-Observatorium in Brüssel dazu das richtungweisende Papier „Innovation and Rural Development“ unter Mitarbeit von Robert Lukesch heraus (vgl. European Observatory LEADER, 1997). LEADER mit den ländlichen lokalen Aktionsgruppen wurde ab 1994 aus Strukturfondsprogrammen, ab 2000 aus dem Landwirtschaftsfonds (LEADER+) und ab 2007 aus dem neu eingerichteten „Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums“ finanziert. Ab 2014 erfuhr der LEADER-Ansatz in Bezug auf die Regionen-Anzahl sowie die Finanzierungsoptionen eine starke Ausweitung. LEADER wurde auch als „Community-Led Local Development“ (CLLD) definiert, was die Bedeutung der Bevölkerungsbeteiligung unterstreicht. Neue küstenregionale und städtische Aktionsgruppen erhielten eine Förderung aus den Strukturfonds („Europäischer Sozialfonds“, „Europäischer Fonds für regionale Entwicklung“, „Europäischer Meeres- und Fischereifonds“). Mittlerweile ist die Anzahl aller Aktionsgruppen auf rund 3.000 verteilt über alle Mitgliedsstaaten gestiegen.

**Exkurs über die mit öffentlichen Mitteln gesteuerte Regionalentwicklung:** Der Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union legt fest, dass die Mitgliedsstaaten „im Einklang mit dem Grundsatz einer offenen Marktwirtschaft mit freiem Wettbewerb“ zu handeln haben, wodurch ein effizienter Einsatz der Ressourcen erwartet wird.

Diese offene Marktwirtschaft wird durch Grundfreiheiten (für Warenverkehr, Kapitalverkehr, Dienstleistungen etc.) und ein Beihilfenverbot geregelt. Dennoch werden in der Regionalentwicklung öffentliche Mittel zur Unterstützung ausgewählter Vorhaben eingesetzt – ein Widerspruch? Nein, denn diese Förderungen dienen im Allgemeinen der Abfederung



**Michel Laine**



**Franz Fischler**

von Ungleichheiten und Benachteiligungen in Bezug auf die Marktteilnahme und Wettbewerbsfähigkeit. Ziel ist, Disparitäten z.B. von struktureller Art (etwa im Falle benachteiligter Gebiete) auszugleichen oder günstigere Rahmenbedingungen zu schaffen, damit z.B. als wirtschaftspolitischer Impuls die Anzahl von Innovationen oder Start-up-Unternehmen erhöht wird oder damit soziale Aufgaben besser erfüllt werden können. Die Steuerung der Vergabe öffentlicher Mittel liegt an sich in den Händen der Regional- und Verwaltungspolitik auf EU- und nationaler Ebene (vgl. Berger, 2025, S. 117). Im Fall von LEADER ist die Verwendung öffentlicher Mittel differenzierter zu betrachten: es handelt sich nicht allein um Projektförderungen, sondern im Grunde um eine Motivationsförderung zur gemeinsamen Verantwortung für die Region durch Gemeinden, Unternehmen und Zivilgesellschaft. Dieser besondere Ansatz wird etwas sperrig als „neo-endogen“ bezeichnet.

LEADER repräsentiert den Ansatz der **neo-endogenen Regionalentwicklung** (vgl. Ray, 2006) mit einer starken Betonung der Rolle Akteure auf drei Ebenen: **A) Intraterritoriale Ebene** mit traditionellen Merkmalen wie: Regionalisierung der Produktion, gebietsbezogene strategische Aktionen, Förderung des sozialen Kapitals, Formierung lokaler Partnerschaften. **B) Verwaltungspolitische Ebene** mit Merkmalen wie: Transfer von Kompetenzen an die Region wie z.B. ein Regionalbudget, Förderung europäischer Perspektiven auf regionaler Ebene, Evaluierung der Maßnahmen. **C) Interterritoriale Ebene** mit Merkmalen wie: Förderung gebietsübergreifender und transnationaler Kooperationen, Agieren in einem europäischen Netzwerk der Regionen. Vor allem neue Formen der Zusammenarbeit der regionalen mit der verwaltungspolitischen Ebene und interterritoriale Kooperationen bedeuten „neo-endogen“. Der Zusatz „neo“ schwächt den Bottom-up-Ansatz auch nicht, sondern ordnet die Region in ein verzahntes Mehrebenen-System mit regionaler, nationaler und europäischer Handlungsebene ein – so erscheinen die Begriffe „top-down“ und „bottom-up“ nicht mehr als striktes Gegensatzpaar.




# INNOVATIVE LEADER-ANSÄTZE IN DER EU

An dieser Stelle – genauer nachzulesen im Bericht von Stefan Kah (vgl. Kah, 2024) – werden die unterschiedlichsten LEADER-Innovationen in der EU überblicksartig betrachtet. Er strukturiert dabei die Innovationen in Kategorien wie Organisation, Verwaltung und Prozess. Die beste Innovation im LEADER-Kontext ist für ihn allerdings die **Entwicklung, Erprobung und Verbreitung des LEADER-Ansatzes** selbst – über einen Zeitraum von 34 Jahren. Die ersten Jahre entsprechen der Phase der Ideenfindung: Erfahrungen mit Arbeitsmarktinitiativen waren inspirierend dafür, wie mit problem betroffenen Personengruppen neue Perspektiven erarbeitet werden konnten – das stellte eine Reform der Partizipation dar. Aus den Erfahrungen und Erprobungen der ersten 217 Pilotregionen wurden die LEADER-Methode und die Arbeitsweise der lokalen Aktionsgruppen abgeleitet – das stellte eine Reform der regionalen Innovationsprozesse dar. Ab 2007 kam es schließlich zu einer starken Ausdehnung der LEADER-Gebiete in allen Mitgliedsstaaten (auch auf Betreiben von EU-Kommissar Franz Fischler). **LEADER als Organisation, Methode und Förderung** repräsentiert somit – entsprechend der Definition – einen klassischen Prozess sozialer Innovation (SI) als „Reform von unten“: heterogene Gruppen problem betroffener Personen kommen zusammen und starten Prozesse zur Verbesserung ihrer Umwelt- und Lebenssituation.

In der Betrachtung von LEADER als Organisation fallen die **3 europäischen LAG-Typen auf: die ländlichen, küstenregionalen und städtischen LAGs**, die monofonds- oder multifondsfinanziert (LEADER-ELER oder Multifonds-CLLD) sind. Aus der Erfahrung der ländlichen LAGs wurden ab 2007 Konzepte für die ersten Küsten-LAGs entwickelt (EMFF finanziert), die natürlich stark vom Strukturwandel in der Meeres- und Seen-Fischerei geprägt waren.

2014 entstanden mit der Einführung von Multifonds-CLLD die ersten städtischen LAGs (ESF/EFRE finanziert), die die LEADER-Methode im Quartiers- bzw. Stadtteilmanagement anwandten. Bekannte städtische LAG haben sich z.B. in Lissabon (PT) oder Timisoara (RO) formiert. LEADER lässt sich also mit strategischen Anpassungen auch im städtischen Raum gut verankern. Aktuell gibt es rund 2.500 ländliche LAGs, rund 350 küstenregionale LAGs und etwa 250 städtische LAGs in allen EU-Mitgliedsstaaten.

Das LEADER-forum Österreich definierte 3 LAG-Rollen (vgl. LEADER-forum, 2020), die auch konsequent in Diskussionen über die LEADER-Zukunftsfähigkeit und den eigentlichen LEADER-Auftrag Eingang gefunden haben und differenziert werden: Die **Rolle 1 (Förderberatungsstelle)** ist durch die Förderberatungsstelle dargestellt, in der projektwerbende Personen und Organisationen in Förderungsfragen und im Projektmanagement unterstützt werden – das ist eine Pflichtaufgabe. Die **Rolle 2 (Netzwerkstelle)** bedeutet die Netzwerkstelle mit einem Regionalbüro als Netzwerkknoten, das Personengruppen auf regionaler und nationaler Ebene sowie im Rahmen von transnationalen Kooperationen zusammenbringt. Die Identifikation und Vernetzung von Schlüsselpersonen ist dabei eine erfolgsentscheidende Kompetenz. Die **Rolle 3 (Innovationsagentur)** wird durch die LAG als gemeinnütziges bzw. innovationsorientiertes Unternehmen repräsentiert. Die LAG verantwortet strategisch wichtige Projekte selbst, d.h. sie ist finanziell und inhaltlich verantwortlich und somit unternehmerisch tätig. LAG-eigene Projekte sind strategisch bedeutende Vorhaben. Künftig sind neue Formen der Zusammenarbeit zwischen den LAGs zu erarbeiten, um besser im Verbund agieren zu können – nur auf diese Weise sind Transformationsziele zu erreichen. Denn LEADER bedeutet: Förderung von Innovation durch Kooperation.



Die Rolle 3 erfordert neben ausreichenden Kapazitäten allerdings auch spezielle Kompetenzen im Innovations- bzw. Transformationsmanagement sowie eine eigene Rechtspersönlichkeit der LAG als Verein oder GmbH (selten Genossenschaft), da die Projektverantwortlichkeit nur auf diese Weise zu regeln ist. Andere Organisationsstrukturen würde die Realisierung von LAG-Projekten oder Schirmprojekten deutlich erschweren und die LAG wieder auf eine Förderberatungsstelle und ein Projektauswahlgremium reduzieren und damit die Erfüllung des eigentlichen LEADER-Entwicklungsauftrags nicht gewährleisten.

Paul Soto, der ehemalige Leiter des LEADER-Contact Points in Brüssel, identifizierte drei besondere Herausforderungen in der LAG-Arbeit, welche die Innovationsorientierung erschweren würden: zu hoher Verwaltungsaufwand, unzureichende Kapazitäten (z.B. finanzielle oder personelle Ressourcen), Zunahme der Einflussnahme von außen (z.B. von politischer oder verwaltungspolitischer Seite). Allerdings hat die Innovationsorientierung auch einen eher pragmatischen Hintergrund: LEADER kann nie eine „breite Strukturförderung“ werden, wenn man die zur Verfügung stehenden öffentlichen Mittel in Relation setzt. Die so genannte „Hebelwirkung“ durch regionale Schlüsselprojekte und Initiativen ist allerdings beachtlich und zeigt wieviel mit überschaubarem öffentlichen Budget, auch mit privaten Mitteln und viel Engagement bewegt werden kann.

Im Grund handelt es sich bei LEADER-Innovationen häufig um **soziale Innovationen** (SI) bzw. um deren Entstehungsphasen: LEADER unterstützt die Formierung einer Multiakteursgruppe als strukturelle Vorbedingung einer SI, fördert die funktionalen Prozessphasen der SI wie die Ideenfindung, die Erprobung und die Verbreitung von neuen Produkten, Praktiken oder Dienstleistungen. Der Unterschied zur technologischen Innovation liegt jedenfalls in der frühen und aktiven Beteiligung der problem betroffenen Personen, die von Anfang an Mitglieder der Multiakteursgruppe sind und am Ende als Nutzer:innen und Anwender:innen auftreten und die Akzeptanz der Neuerung steigern. Auch der Entstehungszusammenhang unterscheidet die soziale von technologischen Innovationen. Die gemeinsame Problembeschreibung und -abgrenzung in der Anfangsphase des Innovationsprozesses ist eine Gruppenleistung.



Kah beschreibt auch den **Zusammenhang zwischen dem Grad der Handlungsfreiheit** einer LAG (dargestellt durch die 3 LAG-Rollen) und der Art von Innovationen auf regionaler Ebene. Im Kontext der Rolle 1 dominieren klarerweise Verwaltungsneuerungen wie vereinfachte Kostenoptionen, „draft budgets“ oder mögliche Multifondsfinanzierungen. In der Netzwerkrolle zeigt sich entweder die überwiegend regionale oder auch die europäische Ausrichtung der strategischen Arbeit einer LAG. Inwieweit werden auch europäische Perspektiven auf der regionalen Ebene berücksichtigt? Daraus ergeben sich in der Folge auch transnationale Kooperationsprojekte (TNC), die ein Ergebnis der Netzwerkarbeit sowie eines höheren Freiheitsgrades und größeren Aktionsspielraums der LAG sind. Das für die LAG-Rolle 3 erforderliche selbstständige (soziale und wirtschaftliche) Handeln fördert den LEADER-Mehrwert insbesondere. Es werden neue Formen der Beteiligung, der europäischen Zusammenarbeit und der Innovationsorientierung erprobt und realisiert.

# DIE LOKALEN AKTIONS-GRUPPEN ALS INTER-MEDIÄRE ORGANISATIONEN

Die Qualität und damit der Erfolg der Zusammenarbeit zwischen den Akteuren aus den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen ist von den Kapazitäten und Kompetenzen von intermediären Organisationen oder Akteuren wie LAGs abhängig, die für das **„Management des Dazwischen“** verantwortlich sind. In der Literatur werden diese Rollen auch als „bridging agents“ oder „change agents“ bezeichnet. Es handelt sich jedenfalls um ein **Schnittstellenmanagement** (vgl. Berger, 2025, S. 122ff.), das sich etwa in folgenden Konstellationen ergeben kann:

**a) Die öffentlich-private Partnerschaft:** Die LAG als Gruppe aus Vertreter:innen der öffentlichen Verwaltung, der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft mit den vielen ehrenamtlichen Vereinen und Initiativen, also eine öffentlich-private Partnerschaft – diese Konstellation wird in ihrer regionalwirtschaftlichen Bedeutung auch als „trinity of change agency“ bezeichnet, da die Förderung von innovativem und organisatorischem Unternehmertum und regionaler Leadership zentrale Zielsetzungen sind, oder:

**b) Die Theorie-Praxis-Schnittstelle:** Die LAG als eine Gruppe aus Praktiker:innen, Forscher:innen und weiteren Expert:innen mit Erfahrungswissen (auch „community of practice“, wenn es auf freiwilliger Teilnahme basiert) – in diesem Fall geht es vor allem um intermediäre Übersetzungsleistungen wissenschaftlicher Erkenntnisse in Anwendungswissen, oder:

**c) Die Netzwerk-Ebenen-Schnittstelle** (vgl. den Begriff Multilevel-Governance): Die LAG als eine Gruppe aus Politiker:innen, Bürger:innen und spezifisch problembetroffenen Personen, die Netzwerkbeziehungen auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene unterhält.

Das Wissen um Funktionen intermediärer Organisationen im Bereich einer partizipativen Regionalentwicklung ist nicht neu. Was jedoch neu zu definieren ist, sind die erforderlichen Kompetenzen, die sich als Folge des gesellschaftlichen Wandels stark verändert haben. Die Förderung eines Kapazitäts- und Kompetenzaufbaus intermediärer Organisationen – und als solche sind LAGs zu betrachten – ist jedenfalls für das Funktionieren einer freien demokratischen Ordnung mit einer starken zivilgesellschaftlichen Beteiligung dringend erforderlich. Es handelt sich um eine Verbesserung der Organisationsfähigkeit der Zivilgesellschaft (bestehend aus engagierten Personen, ehrenamtlichen Vereinen und Initiativen etc.). Ohne diese spezielle Vermittlungstätigkeit zwischen den gesellschaftlichen Sphären einer als ungemein komplex empfundenen Welt bleiben weiterhin große wechselseitige Verständnisprobleme bestehen und das wirkt sich eindeutig negativ auf die Partizipationsbereitschaft und Entwicklungsfähigkeit einer Region und ihrer Bevölkerung aus (vgl. die sozialen Folgen der Corona-Pandemie). Gerade für junge Menschen ist es extrem wichtig zu sehen bzw. vermittelt zu bekommen, dass es gesellschaftliche Gestaltungsräume gibt, in denen es für sie Gestaltungsaufgaben gibt („etwas zu tun gibt“), die sie im Rahmen ihrer „Handlungsmacht“ auch erfüllen können.

# HERLEITUNG DES DRINGENDEN BEDARFS AN INTERMEDIÄREN AKTEUREN

Wir stehen aktuell vor der dreifachen Herausforderung eines umfassenden und sich offenbar beschleunigenden ökonomischen, ökologischen und sozialen Wandels. Diese **dreifache Herausforderung** kann aber auch grundlegend anders betrachtet werden: Der Soziologe Zygmunt Bauman liefert mit seinem Beitrag zur dreifachen Herausforderung eine unkonventionelle Transformationserklärung (vgl. Bauman, 2012). Wir befinden uns in einer Phase eines umfassenden Umbruchs („Interregnum“) – gewohnte Strukturen sind in Auflösung begriffen, Neues noch nicht absehbar. Das löst ein kollektives Gefühl einer allgemeinen Unsicherheit aus. Daraus folgt wiederum eine institutionelle Ungleichheit, verstanden als eine Umverteilung von ehemals staatlichen Aufgaben auf den privaten und privatwirtschaftlichen Bereich. Genau in diesem Punkt liegt aber auch die Chance. Durch die Mitbeteiligung betroffener Personengruppen lassen sich Zukunftsängste mindern und die Akzeptanz gegenüber Neuerungen steigern – zumindest auf der regionalen Handlungsebene als Teil eines Mehrebenen-Systems.

Die Notwendigkeit der Unterstützung intermediärer Organisationen kann von drei beobachtbaren Phänomenen hergeleitet werden:

**a) Die gesellschaftliche Kluft** („social gap“, sozial und sektoral), die sich auf eine Kluft zwischen verschiedenen Gruppen der Gesellschaft bezieht, und die auf strukturelle Benachteiligung und Ungleichheit im Zugang zu Ressourcen etc. hinweist, z.B. der „gender pay gap“ (vgl. European Commission, 2022) oder zwischen beruflichen Bereichen – eine Kluft, die durch den technologischen Wandel mitunter verstärkt wird. Gesellschaftliches Auseinanderdriften führen längerfristig zu sozialer Instabilität. Kontext: LEADER hilft soziale Unterschiede zu verringern.

**b) Die kulturelle Verzögerung** („cultural lag“, kulturell und zeitlich) bezieht sich auf das verzögerte bzw. zeitlich „hinterher hinkende“ gesellschaftliche Verstehen der Veränderungen und ihrer Folgen, die durch technische und technologische Innovationen hervorgerufen werden. Es handelt sich um eine Entwicklungsdifferenz zwischen technologischer und kultureller Entwicklung. Das Phänomen führt mitunter zu Fehlanpassungen und sozialen Problemen, da bestimmte Gruppen mit den neuen Technologien bzw. deren Auswirkungen noch nicht adäquat umgehen können (z.B. KI-Anwendungen). Der Begriff wurde von William Ogburn in seiner Theorie der kulturellen Phasenverschiebung erstmals verwendet (vgl. Ogburn, 1923). Kontext: LEADER hilft technologische Innovationen besser zu begreifen und sinnvoll anzuwenden.

**c) Die regionale Entwicklungsfalle** („regional development trap“, kulturell und wirtschaftlich) bezeichnet den wirtschaftlichen Entwicklungsunterschied zwischen prosperierenden und benachteiligten Gebieten. Diese Entwicklungsfalle führt zu Unzufriedenheit mit Politik und gesellschaftlicher Ordnung und artikuliert sich immer häufiger in der Unterstützung system- bzw. demokratie- sowie EU skeptischer Kräfte – das Phänomen gilt als Antwort der Menschen aus „Orten, die keine Rolle spielen“ (European Commission, 2023, S. 13). Für dieses zentrale Problem der Regionalentwicklung gibt es einerseits kulturelle und identitätsbezogene Ursachen, was sich etwa in einer grundlegenden Ablehnung von Veränderungsnotwendigkeiten äußert, sowie andererseits erhebliche wirtschaftliche Disparitäten zwischen Regionen als Hintergrund, angezeigt durch Beschäftigungs-, Einkommens- oder Bevölkerungsrückgang. Kontext: LEADER versucht schwer erreichbare Personengruppen wieder zu gewinnen.

Daher wäre eine Abkehr von den Zielen einer neo-endogenen Entwicklung wie LEADER/ CLLD bedenklich, da dies den inneren und territorialen Zusammenhalt eines **„Europa der Regionen“** gefährden würde (vgl. European Commission, 2023). Regionalwirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklungsnotwendigkeiten stehen wachsenden Entwicklungs- und Veränderungskepsis gegenüber. Dies stellt ein klassisches


Dilemma dar. Alle **drei Problemszenarien** können durch die Arbeit von Intermediären auf der regionalen Ebene bearbeitet und verbessert werden. Sie helfen u.a. mittels gezielter strategischer Vorhaben auf regionaler Ebene die sozialen, zeitlichen und kulturellen Disparitäten zu verringern. Über solche Vorhaben werden über Sensibilisierungs-, Trainings- und Beteiligungsaktivitäten Transformationsziele angestrebt.

**Noch einmal zusammengefasst:** Wir stehen infolge der zahlreichen Krisenfolgen der letzten Jahre vor umfassenden Veränderungen – Herausforderungen, die gesellschaftlich deutliche Bruchlinien erkennen lassen. Zudem zeigen sich gerade in den ländlichen Räumen Europas kommunikative Defizite in der Vermittlung der EU-Zielsetzungen. Der gesellschaftliche Zusammenhalt scheint geringer geworden zu sein. Um diese „Lücken“ in den verschiedensten Bereichen vermittelnd zu bearbeiten, braucht es kompetente intermediäre Organisationen und Akteure, die für eine (Wieder-)Herstellung von Verbindungen („links between actions“, wie das Akronym LEADER bedeutet) sorgen. Nicht nur, aber besonders in ländlichen Räumen eignen sich die LAGs für diese intermediäre Aufgabe. Sie verfügen über die geeigneten und erprobten Methoden, gemeinsam mit der Bevölkerung Verbesserungen ihrer sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Lebensbedingungen zu erarbeiten – das ist der **LEADER-USP**, verstanden als **unique „service“ point**. LEADER-Regionen mit ihren LAGs als Netzwerkknoten haben in dieser Hinsicht ein enormes Vermittlungs- und Multiplikationspotenzial. Sie benötigen aber Unterstützung in ihrem Kapazitäts- und Kompetenzaufbau.

# DIE DILEMMATA DER REGIONALENTWICKLUNG


Von der Österreichischen Raumordnungskonferenz wurden bereits mehrfach **Dilemmata der regionalen Handlungsebene** als quasi systemimmanent aufgelistet (vgl. ÖROK, 2020, S. 29f.) etwa: Kooperation versus Konkurrenz, Eigenständigkeit versus Kontrolle, unternehmerisches Handeln versus Verwaltungsorientierung, effiziente Strukturen versus demokratische Legitimation, Funktionsraum versus Identitätsraum usw. Das Management der regionalen Handlungsebene bedeutet daher oft auch ein Arbeiten mit unauflösbar erscheinenden Widersprüchen: „Dafür braucht es ausreichend personelle Ressourcen mit hoher Qualifikation und Erfahrung. Zeitliche, organisatorische und unterstützende Ressourcen sollen daher für alle Akteure der regionalen Handlungsebene bereitgestellt werden: Raum und Zeit für Reflexion, Intervention, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Organisationsentwicklung“ (ebd.).

Die Analyse der Dilemmata zeigt systemisch betrachtet ein interessantes Spektrum an diversen Interessenssphären. Es sollte besonderes Augenmerk darauf gerichtet werden, inwieweit sich **widerspruchsgeprägte Rahmenbedingungen** hemmend auf die regionale Entwicklungsfähigkeit auswirken. Zum Beispiel zeigt sich im LEADER-Kontext in der GAP-Periode 2023 bis 2027 ein **strukturelles Dilemma**: Wie kann bei gleichbleibenden Personalressourcen (durchschnittlich zwei Personen je LAG), bei stark steigendem Verwaltungsaufwand der ursprüngliche Entwicklungsauftrag noch erfüllt werden, der die LEADER-spezifische Struktur und Arbeitsweise der Lokalen Aktionsgruppe (LAG), der involvierten Netzwerkstellen und Verwaltungsbehörden ja legitimiert? Dieses Dilemma kann kurz als **„Verwaltungsorientierung versus Innovationsorientierung“** zusammengefasst werden.



Genauer gesagt: Der verwaltungsorientierte Auftrag an die Region bedeutet, mit den zur Verfügung gestellten öffentlichen Mitteln selbstorganisiert, ressourceneffizient und entscheidungstransparent zu arbeiten. Das entspricht im Rahmen der neo-endogenen Regionalentwicklung der so genannten „Delegation von Verantwortung“ von der öffentlichen Verwaltung an die Region. Der „Selbstentwicklungsauftrag“ an die Region ist aber der eigentliche Grund und die Zielsetzung des regionalen Zusammenschlusses. Wie können nun beide Aufträge, die öffentliche Mittelverantwortung und die Innovationsorientierung, in der geforderten Intensität und Qualität bei begrenzten Personalressourcen weiterhin erfüllt werden? Zu dieser zentralen Frage sollte dringend ein Diskurs eröffnet werden. Ziele ist die künftig bessere Legitimation des **„Selbstentwicklungsauftrages“**. Es ist auch zu fragen, wie der Verwaltungsaufwand zu reduzieren wäre bzw. zumindest als berechenbar konstanter Einsatz einzuschätzen wäre. In der Folge würde sich eine neue Gegenüberstellung ergeben: allgemeine (bzw. flächendeckende) Regionalentwicklung versus Innovationsorientierung, die nach dem Prinzip eines Geschäftsmodells auch deutlicher fokussiert sein sollte und die nicht alle Bereiche der ländlichen Entwicklung betreffen könnte.

Aus den genannten Dilemmata-Situationen können so genannte **Isomorphien** resultieren, die auch entwicklungshemmend wirken. Es handelt sich dabei um (wörtlich übersetzt) „Gleichförmigkeiten“ in der Organisationsentwicklung, die den eigentlichen Auftrag aus dem Fokus geraten lassen. Eine LAG würde im bloßen Imitieren von Verwaltungsleistungen, z.B. als projektvorprüfende Stelle, in eine Gleichförmigkeitsfalle („isomorphism trap“) tappen. Das Phänomen entsteht im Legitimationsstreben noch unzureichend etablierter Organisationen und zeigt sich im Nachahmen erfolgreicher Institutionen und Unternehmenskulturen. Die drei Mechanismen sind Zwang (etwa durch Gesetze, Richtlinien), Imitation (von z.B. Best Practice-Modellen) und normativer Druck (durch Mehrheitsverhältnisse) im regionalen Kontext. Isomorphien sind jedenfalls nicht innovationsfördernd.



In diesem Zusammenhang ist grundsätzlich anzuerkennen, dass jede einzelne LEADER-Region **territoriale Besonderheiten** aufweist. In Zeiten knapper Mittel und Ressourcen, in denen verständlicherweise allgemeine Standardisierungen und Strukturvereinfachungen gefordert werden, ist zu betonen, dass die territorialen Besonderheiten und Unterschiede weiterhin wesentliche **Gestaltungselemente der Innovationsstrategien** sind. Zeiten des Umbruchs erfordern nicht weniger, sondern mehr Innovationen. Eine Reform nach dem Motto „one size fits all“ wäre innovationshemmend. LAGs sind jedenfalls keine dezentralen bzw. verkleinerten Abbilder übergeordneter Verwaltungsstrukturen, sondern sollten proaktiv versuchen, sich nach dem Ansatz der Schwarmintelligenz auf die neuen Herausforderungen für ländliche Räume auszurichten, ohne „more of the same“ auf Projektebene zu produzieren.

---

# WIE UNSERE GEMEINSAME ZUKUNFT AUSSEHEN KANN

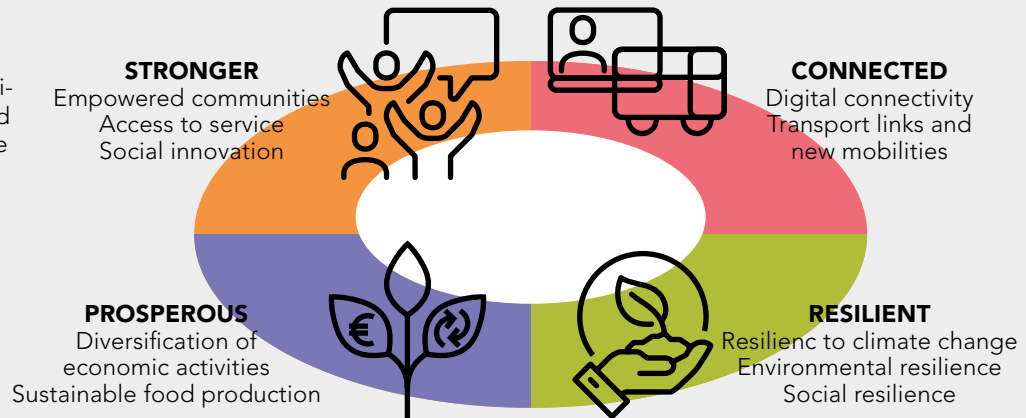


# DIE NEUEN HERAUSFORDERUNGEN UND EU-PRIORITÄTEN

Die EU-Kommission nennt für die laufende Periode sieben Prioritäten: Wohlstand & Wettbewerbsfähigkeit, Verteidigung und Sicherheit, soziale Gerechtigkeit und Solidarität, Lebensqualität, Demokratie, globale Partnerschaften, gemeinsam für die Zukunft handeln. Erkennbar ist allerdings eine starke Verschiebung von bisherigen Schwerpunkten wie Kohäsion und territorialer Zusammenhalt hin zu Themen wie Verteidigung und Sicherheit, die einen großen Budgetbedarf ergeben. Erkennbar ist zugleich die Strategie der Kommission, gemeinsame europäische Aktionen zwar zu empfehlen, aber in die Entscheidungssphäre der Mitgliedsstaaten zu übergeben, was einer (Re-)Nationalisierung entspricht und letztendlich gemeinsame und bewährte Aktionen in ihrem Fortbestand gefährden könnte. In diesem Zusammenhang werden ein „Single National Plan“ mit „National and Regional Partnership Plans“ diskutiert, deren Genehmigung lediglich an rechtsstaatlichen Normen gebunden sein soll, jedoch hinsichtlich der Mittelverwendung weitgehend dem Mitgliedsstaat überantwortet wird. Ein „Ringfencing“ gemeinsamer europäischer Aktionen wie z.B. für LEADER/CLLD (d.h. eine Festschreibung in den Durchführungsverordnungen mit einer Mindestdotierung) ist nach derzeitigem Wissensstand nicht vorgesehen, was diese raren EU-Instrumente, die eine regionale und zugleich europäische Identität fördern, erheblich schwächen könnte. LEADER wird bedauerlicherweise ausschließlich als lokale Entwicklung aufgefasst und nicht als gemeinsame europäische Aktion bzw. europäischer Regionen-Verbund.

Von den oben genannten allgemeinen Prioritäten wurde bereits 2021 eine **„Langfristige Vision für die ländlichen Gebiete der EU“** (LTVRA als: „Long-Term Vision for the EU's Rural Areas“, vgl. Rural Vision, 2021) abgeleitet: Ländliche Räume sollen stärkere, verbundene, resiliente und prosperierende Gebiete werden. Zur Realisierung dieser Vision wurde ein Aktionsplan mit 10 gemeinsamen Zielen („shared goals“) erstellt: Die Handlungsempfehlungen reichen von attraktiven Räumen bis zu Orten der Vielfalt.

Die wichtigsten Treiber für die Zukunft des ländlichen Raums bis 2040 und die 4 Handlungsbereiche



Magda Porta hat auf Basis der Ergebnisse des Endberichts zum transnationalen Projekt „Our Common Future“ (vgl. LEADER-forum Österreich, 2025) und der europaweiten Umfrage unter den LAGs (vgl. Porta, 2024) dringend empfohlen, dass sich die LEADER-Regionen als die geeignete Struktur zur Umsetzung der LTVRA präsentieren und sich daher stärker auf der Plattform des „**Rural Pact**“ verankern sollen, der aus diesem Anlass begründet wurde. Porta nennt es strategische Kohärenz: „Die Abstimmung des LEADER-Ansatzes mit den LTVRA-Prioritäten stellt sicher, dass sich die Interventionen der LAG auf die wichtigsten Herausforderungen und Chancen konzentrieren, die auf europäischer Ebene identifiziert wurden. Diese strategische Ausrichtung ist unerlässlich für die einfache und effiziente Integration der ländlichen Entwicklung in den breiteren politischen Rahmen und bietet den LAGs eine klare Orientierung bei der Umsetzung auf lokaler Ebene im Hinblick auf gemeinsame EU-Ziele. Sie stellt sicher, dass lokale Maßnahmen mit der breiteren europäischen Agenda im Einklang stehen und so ihre Wirkung verstärken“. Die Durchsicht der 10 gemeinsamen Ziele zeigt, dass im Grunde alle einen Zusammenhang mit LEADER und dem LEADER-Mehrwert erkennen lassen. Die LEADER-Beitragsleistungen zu den „großen“ Herausforderungen auf EU- und nationaler Ebene sind ein Argument für die künftige öffentliche Mittelzuteilung für LEADER.

Aber welche Zielsetzungen repräsentiert LEADER im Besonderen?  
Betrachten wir drei von ihnen näher:

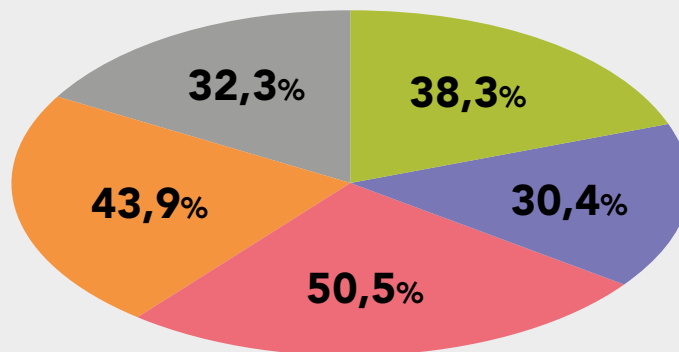
**Ziel 2** ist die „**Förderung von Multilevel- und ortsbezogener Governance**“: Das Netzwerk der LAGs mit ihren verschiedenen Aktionsebenen gilt schon lange als eines der besten Beispiele dafür.

**Ziel 8** bedeutet die „**Unterstützung von unternehmerisch denkenden, innovationsorientierten und qualifizierten Personen**“: LEADER versucht Talente zu finden und zu fördern, um dem Braindrain entgegenzuwirken.

**Ziel 10** lautet „**Orte der Vielfalt**“: LEADER geht auf lokale Unterschiede ein und unterstützt gemeinsame Aktionen.

In der Reflexion von Gemeinsamkeiten der 10 Ziele mit LEADER kommen die so genannten 4 T's der wirtschaftlichen Entwicklung (nach Florida, 2014) in den Sinn: die Förderung von Technologie, Toleranz und Talent sowie territorialer Besonderheiten.

Welche Rolle können LAGs bei der Verwirklichung der LTVRA spielen?



- Key role of leading and coordinating efforts
- Leading by example and fostering innovation
- Collaborating with other stakeholders and partners
- Providing guidance and support to local communities
- Promoting inclusive and participatory approaches

# BEDARF EINER (NATIONALEN) DOPPELSTRATEGIE FÜR DIE KÜNFTIGE LEADER-ARBEIT

Die LAGs als intermediäre Organisationen haben künftig eine Strategie mit **zwei Zielsetzungen** zu verfolgen.

**Innovationsmanagement nach dem Multiakteursansatz:** Wie zuvor ausgeführt ist die Innovationsorientierung von Beginn an zentraler Bestandteil des LEADER-Ansatzes und der daraus entstandenen Methode: nach ehemaligen EU-Landwirtschaftskommissar Franz Fischler war LEADER immer als Innovationslabor im ländlichen Raum gedacht. Aktuell wird die **Innovationsorientierung um Transformationsziele** ergänzt – „transformative Innovation“ heißt das neue Schlagwort. Es gilt die Innovationsmethoden für LAGs weiter zu entwickeln und intermediäre Kapazitäten aufzubauen. Ein Schnittstellenmanagement bedeutet in diesem Zusammenhang auch ein Verbinden der verschiedenen Cluster-Netzwerke, d.h. ein Zusammenbringen von Fachleuten, die an technologischen Innovationen arbeiten, mit Expert:innen der Praxis und Anwendung zur Erhöhung der Akzeptanz von Neuerungen.


**Netzwerkmanagement für Gemeinden und (land-)wirtschaftliche Betriebe:** Seit LEADER II stellen die Gemeinden die Basis der LEADER-Gebietsformationen dar. Bis heute haben sich viele Gemeinden des ländlichen Raums für eine freiwillige Mitgliedschaft in einer LEADER-Regionen entschieden. Gegenwärtig stehen die Gemeinden aber vor großen Herausforderungen: vor allem in finanzieller und kommunalstrategischer Hinsicht. Eine erste Analyse LEADER geförderter Gemeindeprojekte zeigt **folgende Cluster:** Nahversorgung & Daseinsvorsorge, interkommunale Zusammenarbeit, Ortsentwicklung und Neunutzung, Kompetenzen im Rahmen der Digitalisierung, Unterstützung des Vereinslebens usw. Aktuell ist zu klären, welche Merkmale ein idealtypisches LEADER-Gemeindeprojekt haben sollte. Festzuhalten ist aber, dass eine EU-Projektanmeldung

(wie LEADER) mit den vorhandenen Kapazitäten und Kompetenzen in ländlichen bzw. kleineren Gemeindeämtern nicht nebenbei zu leisten ist.

Daher spielen LAG-Managements in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle, wenn es um Beantragung und Auszahlung von EU-Mitteln für Gemeinden geht. Eine Verwaltungsvereinfachung wäre zwar wünschenswert, eine Abwicklung von EU-geförderten Projekten wird aber weiterhin nicht ohne merklichen personellen Aufwand erfolgen können. Eine allgemeine Standardisierung der Projektabwicklung kann nur bei bestimmten Projekttypen Ressourcen sparen helfen. Ortskernentwicklung zeigt als gutes Themenbeispiel zwar eine allgemeine und gemeinsame Problemlage ländlicher Gemeinden auf, die Lösungswege sind aber mitunter sehr ortsspezifisch.

**Gute LEADER-Gemeindeprojekte werden weiterhin eine praxisorientierte Projektentwicklung brauchen.** Auch Gemeindeprojekte sollen innovationsorientiert sein, aber in erster Linie pragmatische Wege aufzeigen und die Herausforderungen auf kommunaler Ebene bewältigen helfen. Im Zusammenhang mit der Arbeitsweise einer LAG ist zudem auf die bedeutende und unmittelbare Mitbestimmung der Gemeinden in Bezug auf die lokale Entwicklung und öffentliche Mittelvergaben hinzuweisen – die LEADER-regionale Ebene ist der Gemeindeebene sehr nahe. Viele Bürgermeister:innen sind zugleich LEADER-Obleute.

Ähnliches gilt folglich für die Bereiche Landwirtschaft und Wirtschaft: Wie sollen künftig gute LEADER-Projekte aussehen? In der Landwirtschaft geht es schon seit Jahren um intelligente bzw. „smarte“ Lösungen zur **Diversifizierung von Einnahmenquellen** und Produktionsmöglichkeiten landwirtschaftlicher Betriebe. In vielen LEADER-Projekten beschäftigt man sich mit den Schnittstellen zwischen Urproduktion, Weiterverarbeitung und Gewerbe. Zudem gibt es zahlreiche Projekte zur Unterstützung der **technologischen und ökologischen Modernisierung** in der Landwirtschaft. LEADER stärkt die ländlichen Räume insgesamt und damit die räumlichen und gesellschaftlichen Aspekte der Landwirtschaft als Grundbedingungen ihres Erfolgs. Im Bereich der Wirtschaft sollten vor allem **betriebliche Kooperationsprojekte** im Vordergrund stehen und weniger Einzelvorhaben. Aber auch hier lassen sich zahlreiche Aufgaben für Intermediäre erkennen: Forschungsergebnisse und deren Praxisanwendung, unternehmerischer und zugleich regionaler Nutzen durch Wirtschaftskooperationen (z.B. Social Business).



# VISION EINER WIRKLICH BÜRGERNAHEN EU IM LÄNDLICHEN RAUM UND DER WERT ORTSBEZOGENER ENTWICKLUNG

Es ist der ländliche Raum, wo die EU kommunikativ am deutlichsten scheitert. Aber wir kennen das Schlagwort eines **“bürgernahen Europa”**, das sich auf eine EU beziehen möchte, die für ihre Bürger:innen verständlicher, zugänglicher und stärker in deren Alltag integriert ist, beispielsweise durch Förderung des Austauschs, transparente Prozesse und Beteiligungsmöglichkeiten wie die Europäische Bürgerinitiative. Programme wie Erasmus+ unterstützen den Bildungs- und Jugendaustausch, während die Europäische Bürgerinitiative den Bürger:innen ermöglicht, direkt politische Vorschläge zu unterbreiten. Auch die Stärkung demokratischer Werte und die Förderung von Gleichstellung und Vielfalt sollen in einem bürgernahen Europa verankert sein. Aber die LEADER-Regionen mit ihren LAGs haben das Potenzial für tatsächliche Bürgernähe im ländlichen Raum. Sie stellen regionale Foren für Meinungs-austausch, Mitbestimmung und Mitgestaltung dar. Daher birgt die LEADER-Netzwerkstruktur eine enorme Multiplikationskraft für Transformationsziele.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass **LEADER mit dem LAG-System als „Exportschlager“** von der EU-Kommission im Rahmen erster Annäherungsschritte in **Beitrittskandidaten-Länder** transferiert wird, um dort eine demokratische und zivilgesellschaftliche Organisation voranzutreiben – allerdings mit geringer finanzieller Unterstützung (vgl. Rinne, 2024). Übrigens: Nach dem Brexit wurde in England LEADER offenbar nicht national weiterfinanziert, in Schottland erfolgte jedoch eine Fortsetzung mit nationalen Mitteln.

Die Krisen der letzten Jahre haben aufgezeigt, dass es auch in etablierten demokratischen Ordnungen neue Formen der Beteiligung geben muss, um schneller, ortsangepasst und bei hoher Akzeptanz der Bevölkerung reagieren zu können. Es geht um die Weiterentwicklung von Formen partizipativer Demokratie. Das Schlagwort hierfür heißt **„ortsbezogene Entwicklung“**, verstanden als intelligente Aufteilung von Zuständigkeiten. Diese ermöglicht es Regionen und Gemeinden, ihre eigene Zukunft zu gestalten, indem sie lokale Prioritäten definieren und Lösungen erarbeiten, die auf ihre spezifischen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Kontexte zugeschnitten sind – ganz im Sinne des LEADER-Ansatzes. Der **Aspekt der Akzeptanz** ist dabei zentral. Wie das Phänomen der regionalen Entwicklungsfalle zeigt, wird ein Ausblenden der Akzeptanzfrage weitere Widerstände und Instabilitäten erzeugen. Beteiligung und Akzeptanz sind erfolgsentscheidend in Bezug auf alle übergeordneten Missions- und Transformationsziele. Die zentrale Frage ist, wie Bevölkerungsgruppen (im ländlichen Raum), die sich zurzeit kaum an demokratischer Ausverhandlung (im Rahmen der repräsentativen Demokratie) beteiligen, wieder für eine Mitbestimmung und Mitgestaltung gewonnen werden können – zumindest auf der regionalen Handlungsebene. Künftig wird das Einbeziehen regionaler Stakeholder aber nicht nur im Rahmen der Strategieentwicklung erforderlich sein, sondern auch bei der regelmäßigen Umsetzungsbewertung der übergeordneten Missionen und Ziele. Die regionale Zusammensetzung der so genannten Stakeholder- oder Anspruchsgruppen ist mit angepassten Kriterien möglicherweise neu zu bewerten.

# EIN NEUER LEADER- MEHRWERT-DISKURS

Der bislang für Österreich beschriebene LEADER-Mehrwert verweist auf folgende Dimensionen:

**a) Demokratieerfahrung** (bzw. Governance und Demokratie): Problembetroffene und erneuerungsbereite Gruppen erarbeiten selbst Lösungen zur Verbesserung ihrer Umwelt- und Lebenssituation. Die LAG hilft bei der Ideenfindung und Umsetzung. Es geht um aktives Mitgestalten und das wird als Form partizipativer Demokratie verstanden, die konsensorientiert ausgerichtet ist und keine Gewinnenden und Verlierende produzieren soll. Der Unterschied zur direkten Demokratie ist, dass es um Mitgestaltung und nicht allein um Ja-Nein-Abstimmungen geht.

**b) Europäische Perspektive** auf regionaler Ebene (bzw. Sozialkapital: regional, national, europäisch): Es geht um das **Verstehen der Herausforderungen der EU in einer globalisierten Welt** und um das **Erarbeiten lokaler Lösungen** – vermittelt durch die LAG.

**c) Innovationsorientierung** (bzw. Innovation und Ergebnisqualität): Der umfassende Wandel bringt und erfordert Innovationen auf lokaler Ebene – LEADER gilt als Labor für Innovationen im ländlichen Raum. Die regionale Ebene liefert wesentliche Innovationen zur Verbesserung diverser Umwelt- und Lebenssituationen. Indikatoren für diese Mehrwert-Definition waren bisher vor allem qualitativer Art.

**Der neue (den bisherigen ergänzende) Mehrwert-Diskurs:** Das Ganze (LEADER) ist mehr als die Summe seiner Teile (Projekte), denn die tatsächliche Arbeit einer LAG erschließt sich nicht aus der Wirkungsmessung über reine Projektindikatoren – insbesondere die demokratische, europäische und innovationsorientierte Dimension der LAG-Arbeit.

In die aktuell geführte Diskussion um den LEADER-Mehrwert ist daher Folgendes einzubringen:

#### **EU-Ebene:**

Für die Erreichung der 10 gemeinsamen Ziele im Rahmen der „**Langfristigen Vision für die ländlichen Gebiete der EU**“ (LTVRA) ist LEADER hervorragend aufgestellt, da die Lokalen Aktionsgruppen etablierte, erprobte und europaweit verzweigte Organisationsstrukturen darstellen. Es sollte eine engere Verbindung zwischen dem LEADER-Netzwerk mit dem Rural Pact hergestellt werden. LEADER muss besser mit EU-Zielsetzungen assoziiert werden. Auch für die missionsorientierte Regionalentwicklung mit Transformationszielen spielt LEADER eine zentrale Rolle auf der lokalen Umsetzungsebene. Bei der Ausgestaltung der „National and Regional Partnership Plans“ (NRPP) ist jedenfalls auf die thematische Verschränkung von LEADER mit den Zielen auf EU- und nationaler Ebene hinzuweisen, um die Legitimität von LEADER zu erhöhen.

#### **Nationale Ebene - die „Strategie der neuen Pragmatik“ für Intermediäre:**

Die LAG Rollen 1 und 2 (Förderberatungs- und Netzwerkstelle) sind an intermediären Schnittstellen, wie sie zuvor beschrieben wurden, gut anzuwenden. Es geht um eine Schnittstellenarbeit zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen oder Teilbereichen wie Theorie-Praxis, Verwaltung-Innovation, Strategie-Umsetzung etc. Es können aber auch sektorale Schnittstellen sein, die von LAGs bearbeitet werden, damit eine bessere Anschlussfähigkeit erreicht wird, z.B. zur verbesserten Projektentwicklung in den Bereichen der Gemeindeverwaltung oder Regionalwirtschaft etc. Zur **Verbesserung der Ausverhandlungs- und Kooperationsfähigkeit** in Zeiten gesellschaftlichen Auseinanderdriftens ist eine intermediäre Arbeit auf regionaler Ebene unbedingt erforderlich.

## **Nationale Ebene - die „Strategie der neuen Innovationsorientierung“ für Innovationsagenturen:**

Nach wie vor ist die Innovationsförderung der LEADER-Kernauftrag. Die LEADER-Zukunftsfähigkeit zeigt sich in genau diesem Ansatz. Gibt es auch weiterhin diesen Spielraum für Innovationsprozesse oder wird LEADER auf eine Förderung, eine unter vielen reduziert? Wofür stehen dann die LAGs, die zur Umsetzung dieser Idee der Bevölkerungsbeteiligung entstanden sind und nicht umgekehrt zur Förderungsabwicklung? LEADER-Innovationen sind klar definiert: Sie lassen sich anhand des **Methodensets sozialer Innovationen (SI)** trefflich beschreiben. Am Beginn des Innovationsprozesses steht die gemeinsame Problem- bzw. Bedarfsbeschreibung durch eine Gruppe von Personen, die sich zur Lösung und Verbesserung ihrer Umwelt- oder Lebenssituation formiert und aktiv werden will. Sie setzt den Prozess mit der Ideenfindung fort, erprobt diese in einer Umsetzungsphase und wenn diese Tests erfolgreich sind, geht es in die Verbreitung der Verbesserung oder Neuerung. Erst dann ist es eine Innovation – die Akzeptanz durch Kauf oder Anwendung ist das Wesentliche daran. In allen drei Phasen des Innovationsprozesses (Erfindung, Erprobung, Verbreitung) ist die LAG unterstützend tätig, sei es in der kompetenten Begleitung, Vernetzung oder Förderung. Deshalb ist die Kompetenzentwicklung für LAGs so wichtig.

Letztendlich geht es um die politische Frage, ob man weiterhin an die **Innovationsfähigkeit regionaler und lokaler Gemeinschaften** glaubt, oder ob man in Zeiten knapper Ressourcen den strukturorientierten Weg geht und über Direktiven die regionale Entwicklung zu steuern versucht. Die Geschichte von LEADER zeigt jedoch klar, welcher Weg „innovativer“ ist bzw. welche Rahmenbedingungen die Innovationskraft von Regionen fördern. In den „Nationalen und Regionalen Partnerschaftsplänen“ (NRPP) soll daher nicht nur auf eine Aufzählung von relevanten Themenfeldern geachtet werden, sondern auch auf die Methoden und Instrumente zur Zielerreichung. Es geht nicht nur um das „was“, sondern auch um das „wie“ und betrifft zielorientiertes Innovations- bzw. Transformationsmanagement, das eine Akzeptanz der Bevölkerung voraussetzt. In Diskussionen um die Zukunft der Regionalpolitik werden genau LEADER-Prinzipien als zukunftsfähig eingeschätzt, ohne LEADER explizit zu nennen. Es braucht daher keine neuen Ansätze oder Strukturen, sondern ein Anerkennen der strategischen Bedeutung von LEADER für die ländlichen Räume bzw. die regionale Handlungsebene.

In der gegenwärtigen Situation der EU sollte trotz aller Sicherheits- und Verteidigungsaufgaben nicht auf die **Bedeutung des inneren und territorialen Zusammenhalts** vergessen werden. Es geht um die Menschen, mit all ihrem Engagement, ihren Überzeugungen und ihrer Fähigkeit, die Zukunft ihrer Umwelt und Lebenswelt gemeinsam zu gestalten. Es gibt nicht viele europäische bzw. bürgernahe Instrumente, diesen Zusammenhalt gerade im ländlichen Raum zu fördern – **LEADER ist dafür ein zentrales Instrument** mit einem enormen Potenzial.

Kapitelübersicht des gesamten Berichts:

Kapitel 1: Innovative Ansätze in Europa (**Stefan Kah**, UK)

Kapitel 2: Erfahrungen von LAGs außerhalb EU (**Petri Rinne**, FI)

Kapitel 3: Entstehungsgeschichte und politische Rahmenbedingungen (**Robert Lukesch**, AT)

Kapitel 4: Neue Kommunikationsansätze (**Anette Peiter**, LU)

Kapitel 5: Gemeinsame Themen und EU weite Umfrage (**Magda Porta**, PT)

Kapitel 6: Schlussfolgerung – Der neue Mehrwert (**Wolfgang Berger**, AT)

# LITERATUR:

- Bauman, Zygmunt (2012): The Triple Challenge. In: Heinlein, Michael et al. (eds): Futures of Modernity. Transcript, Bielefeld.
- Berger, Wolfgang (2025): Potenziale smarterer Regionen. In: Franz, Yvonne; Heintel, Martin (eds): Kooperative Stadt- und Regionalentwicklung. UTB facultas, Wien.
- Europäischer Rechnungshof (2022): LEADER und von der örtlichen Bevölkerung betriebene lokale Entwicklung. Special Report 10, Luxemburg.
- European Commission (2022): Equal Pay? Time to close the gap. Factsheet.
- European Commission (2023): The geography of EU discontent and the regional development trap. Publications Office of the EU, Luxembourg.
- European Communities (EC), Commission (1988): The future of rural society. Brussels: Bulletin of the EC, 4/88.
- Europäische Kommission (2025): Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates. COM(2025) 565 final.
- European Observatory LEADER (1997): Innovation and Rural Development. AEIDL, Brussels.
- Florida, Richard (2014): The Rise of the Creative Class. Basic Books, New York.
- Kah, Stefan (2024): Most innovative LEADER approaches, OCF final report, part 1, Glasgow.
- LEADER-forum Steiermark (2020): LEADER und den ländlichen Raum stärken. Gerade jetzt! Brochure. REA, Kaindorf.
- LEADER-forum Österreich (2025): Transnationales Kooperationsprojekt (TNC) „Our Common Future“ (OCF). Endberichte Sammelband, Hochfilzen.
- Lukesch, Robert (2024): LEADER, where it came from and what's still in it. OCF final report, part 4, Fehring.
- Münch, Arndt et al. (2025): Synergien zwischen den EU-Missionen und der EU-Regionalpolitik in Österreich. ÖIR, Wien. Keynote, 7 October 2025: Jahrestagung Missionsorientierte FTI-Politik.
- Official Journal of the European Communities (1991): Notice to member states. No. C 73/33–37, 19 March 1991, Brussels.
- Ogburn, William (1923): Social Change. Huebsch, New York.

# IMPRESSUM:

- ÖROK (2021): Die regionale Handlungsebene stärken: Status, Impulse & Perspektiven. Schriftenreihe No. 208, Wien.
- Porta, Magda (2024): Analysis of common European themes. OCF final report, part 5, Portalegre.
- Ray, Christopher (2006): Neo-endogenous rural development in the EU. In: Cloke, Paul; Marsden, Terry; Mooney, Patrick (eds): The Handbook of Rural Studies. Sage Publications, London.
- Rinne, Petri (2024): LEADER outside the EU. OCF final report, part 2, Sastamala.
- Rural Pact Community Platform (2022): [https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/rural-pact\\_en](https://ruralpact.rural-vision.europa.eu/rural-pact_en), 1 September 2025.
- Rural Vision (2024): [https://rural-vision.europa.eu/rural-vision\\_en](https://rural-vision.europa.eu/rural-vision_en), 1 September 2025.

LEADER-forum Österreich, p.A. Regionalentwicklungs-agentur Oststeirisches Kernland, A-8224 Kaindorf, Gewerbepark Hartl 300

[www.leaderforum.at](http://www.leaderforum.at), [info@leaderforum.at](mailto:info@leaderforum.at).

Für den Inhalt verantwortlich: Dr. Wolfgang Berger (AT). Mit Verwendung der Ergebnisberichte aus dem transnationalen LEADER-Kooperationsprojekt „Our Common Future“ (2023-2024) von Dr. Robert Lukesch (AT), Stefan Kah, MRes (GB), Magda Porta (PT), Petri Rinne, MMM (FI), Anette Peiter (LU). • Mitarbeit: Mag. Stefan Niedermoser, MSc; Mag. Melanie Steinbacher; DI Christine Filipp, MA; Isolde Fürst; Dr. Iris Absenger-Helmli (alle AT) und Luís Chaves, Marcía Mendes, Isabel Picão de Abreu (PT), Marion Eckardt, Maria Jamieson, Åsa Westström (SE), Marie Permingeat, Aude Bourgeois (FR), María José Murciano (ES) und andere. Besonderen Dank an Barbara Stumpf (AT) für das transnationale Projektmanagement. • Foto-nachweise: Foto Michel Laine von aeidl, Foto Franz Fischler von Bernhard Bergmann, Illustrationen: Shutterstock • Layout: taska • 12/2025.

# LEADER: DEMOKRATISCH SOZIAL INNOVATIV WIRTSCHAFTLICH ÖKOLOGISCH EUROPÄISCH



Europäischer  
Landwirtschaftsfonds für  
die Entwicklung des  
ländlichen Raums:  
Hier investiert Europa in  
die ländlichen Gebiete.



## Österreich:

LEADER-forum Österreich  
(LAG regio<sup>3</sup> Pillerseetal-Leukental-Leogang,  
LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland)



REGIO3



## Portugal:

LAG Ader-Al



associação para o desenvolvimento  
em espaço rural do norte alentejo

## Luxemburg:

Regioun Mëllerdall

